

# だから職員が辞めていく ダメな施設を選ばないために 18

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	シルバー新報
号	834
発行年	2008-07-18
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1204/00000211/">http://id.nii.ac.jp/1204/00000211/</a>

# だから職員が辞めていく



18

ダメな施設を選ばないために

猫の目行政という言葉がある。これは、猫のひとみが行きの明きによって形が変わることから、行政の打ち出す制度が頻繁に変化することを皮肉った言葉である。厚生労働省（厚生省）も役所なので、伝統的に猫の目行政を実践してきた。

現場の職員に身近なところでは、天井走行式リフトであり、回廊式廊下であり、現在のユニットケアもその有力な候補である。これらの斬新すぎる試みは、

一部の有識者や役人などの思い付きで始められ、現場

の職員に反対されて方向転換されたものである。ところが、介護現場の関係者は、このような行政の猫の目ぶりを批判するものの、

実は自分たちも同じようなこと（猫の目介護）をやっていることに気づいていない。今回は、この「猫の目介護」の問題を取り上げることにしよう。

介護現場は、実は日本中の老人ホームがそうなのかもしれないが、仮免練習中のような管理職であふれている。それまでヒラの介護職員であったのが、ある日突然、上の人と呼ばれて、管理職（介護主任、介護チ

ーフ、ケアリーダーなど呼ぶ方はさまざま）をやってみようと言われる。嬉しいような、困ったような、何で私かという気持ちになるようだが、彼らの心の動きはさておき、実際に管理職になった場合の彼らの行動がここでの問題である。

ここに勉強熱心な新米管理職がいるとしよう。管理職として、何をどうやっていいのかわからないので、ベテランの介護職に

## 「〇〇のリーダー論」に惑わされるな

いろいろ聞いたり、研修に出たり、業界の知り合いに相談したりする。そして、最終的に自分がやりたい介護を目指そうという結論にたどり着く。

これが深刻な問題点である。たまに見かける『〇〇のリーダー論』のような軽いハウツー本を読むとう書いてある。「どんなケアをしたのかを自分に問う」という項目があり、「やりたいケアか、やりたくないケアか？この観点を大切に、今までのケアを洗い直してみよう。リーダーになれば、『やりたいケア』をやりとおせる権限が

ある」と書いてある。ということば、介護管理職になった職員はこれまで施設でやってきた介護であっても自分がやりたくないものはやめることができ、これまで何らかの理由でやらなかった介護であっても自分がやりたいことはやれということだ。

この理屈をもとに一つのケースを想定し、老人ホームという組織を比較的時間の流れの中でどう直してみよう。新たに管理職になったAさんは、これま

での施設の伝統であった介護が気に入らない（やりたくない）のでやめてしまいい、自分は排他介助に興味があるので排他介助を重点的に力を入れ始めたが、3年ほど管理職をやった後、結婚退職してしまった。

その後を継いで管理職になったのが後輩のBさんで、BさんはAさんがやめてしまった以前の「伝統的な介護が素晴らしい」と考えていたので、それを復活させるとともに、排他介助よりもこれからは食事介助だと考えて食事介助の方に力を入れ始めた。

しかし、しばらくして結果として結

岡田耕一郎（おかだ・こういちろう）経営ウツ組ト  
だ・こういちろう）経営ウツ組ト  
東北学院大学教授。日本、ドイツ  
社会学部教授。日本、ドイツ  
組織論。日本のマネジメント  
エの組織のマネジメントを研究。

岡田浩子（おかだ・ひろこ）社と人す帖  
ひろこ）社と人す帖  
介護福祉士。共著『老のスト  
会福祉士。共著『老のスト  
会福祉士。共著『老のスト  
会福祉士。共著『老のスト

中途採用のCさんが管理職になった。Cさんは伝統的な介護に思い入れがないので、それを廃止してしまいい、排他介助や食事介助という一部の介助に力を入れるよりは全て平均的に力を入れようと考えたので、重点的にがんばっていた食事介助も普通にに戻ってしまった。

多くの老人ホームでは、ここまで「猫の目」ではないにしろ、多かれ少なかれ「猫の目」の傾向が見られるのではないだろうか。社会の常識から考えて、右も左も分らない新米管理職によって、老人ホームという組織が提供している介護サービスが数年おきにころころ変わるのには明らかにおかしい。

### 「理想の介護」の罪深き実態

この問題は『〇〇のリーダー論』を書いている著者がおかしいという言い方もあるかもしれないが、そうではなく著者は介護業界の常識の代弁者にすぎない。介護業界では伝統的にこのような「自分の理想とする介護を実践する」方式が良しとされてきたのだ。そこには、組織として介護サ

ビスを安定して提供しようという発想は残念ながら見られない。「一定の質の介護を責任を持って組織として提供する」という社会の常識が吹き飛んでしまいい、

「趣味の介護を個人の立場で提供する」という奇妙な理屈がまかり通っているのである。

さて、このような奇妙な世界は「養の河原」を思い起こさせる。

親に先立って死んだ子どもが「一つ積んでは父のため、一つ積んでは母のため」と言いながら、親の供養のために石を積んで塔を作ると、どこからか鬼がやってきて、その塔を壊し、子どもが塔を作るたびに鬼が壊すという繰り返し。子どもたちの努力は報われることはないが、最終的に地藏菩薩によって救われるという話だ。

ここでの「鬼」とは「管理職」であり、石を積んで「子ども」とは現場の「介護職員」である。石を積むとは、その施設の介護のノウハウを蓄積することであり、石を崩すとはせっかく積み上げたノウハウなどを捨て去ることである。

新米管理職は、『〇〇のリーダー論』を読んでは介護現場を養の河原にするので、もはや前途有望な専門職が成長するための場とは言えなくなってしまう。常識のあるのが悲しい。常識のある介護職員にとっては、多くの老人ホームはひどく居心地の悪い場所になってしま